

「地方自治体における行政運営の変容と今後の地方自治制度改革に関する研究会」

第2回議事概要

日 時：平成25年11月29日（金）13：30～15：30

場 所：総務省 6階 601会議室

出席者：宇賀座長、伊藤座長代理、片岡委員、北村（喜）委員、高橋委員、伊達委員、
西村委員、原田委員、村上委員

事務局：門山自治行政局長、山崎大臣官房審議官、時澤行政課長、原市町村課長、望月外国人住民基本台帳室長、三橋給与能率推進室長、小川行政経営支援室長 ほか

【議事次第】

- (1) 開会
- (2) 近時における地方行革の概観について
- (3) 西村委員発表（日本企業の人材マネジメント改革の潮流）
- (4) 伊達委員発表（先進的自治体の取組）
- (5) 閉会

【近時における地方行革の概観について】

- 事務局より、配付資料に基づき説明。

【日本企業の人材マネジメント改革の潮流】

- 日本企業の人材マネジメントにおいては、「社員格付制度（評価・処遇制度）」と「社員（雇用）区分制度」が2つの基盤。

「社員格付制度」については、長く「職能資格制度」が用いられてきたが、前提としていた成長率の鈍化に伴い維持が困難に。代わって「成果主義」の導入が図られたが、評価の負担が大きい等の運用上の理由から、見直しの気運。成果主義を機能させるためには、①納得性の高い過程（手続）の確保、②人材育成チャンス（教育訓練の機会）の提供が必要。

「社員区分制度」については、正社員以外にも多様な社員グループ（パート、アルバイト、派遣等）が存在。これらを相互に区分しつつ活用する「人材ポートフォリオ論」が定着。

今後は、測定しやすい業務体系に基づく「社員格付制度」と労働条件・労働者像の多

元化を反映した「社員区分制度」を基盤とした成果給の導入・運用が重要。

- 日本では、企業の業績悪化に伴う賃金カットの方策として新しい給与制度が作られる傾向があり、能力主義や成果主義もその一つ。企業全体の業績が上がった場合、成果主義に基づけば給与は大きく上昇するはずだが、現実にはそうした運用はほとんどなされていらない。

かつて、非正規社員は総じて「社外」の従業員であるとの認識が強かったが、現在は非正規社員であってもパートタイマーやアルバイトは「社内」の従業員であるとの認識へ変化。正規社員と同様の研修を実施し、さらには正規社員に引き上げる企業も出てきており、非正規社員に関する人事管理制度も過渡期にある。

- 企業における人事管理制度は、企業ごとに人事部などが設計しているのか。

人事管理制度を自力で立案できる能力のある会社と、コンサルティング企業に依頼する会社がある。大きな方向性を日本経済団体連合会などの業界団体がモデルとして示し、それを企業ごとにアレンジしていくことが多い。

大手企業や歴史のある企業は、独自に人事制度を設計する能力を持っている。

幹部の交替等を機に人事管理制度を大きく変える場合にも、例外措置を多数設けて現状維持的に運用する例もあり、制度だけでなく運用を観察することが重要。

- 新入社員の採用において、成果主義等の考え方はどのような影響を与えているか。

応募者の多くは、成果を求められることを承知の上で応じている印象。ただし、その場合でも、想定を上回るノルマに直面すると、離職するケースはある。

【先進的自治体の取組】

- 広島県では、社会経済環境の厳化に対応するため、①県民起点、②現場主義、③予算志向から成果志向への転換の3つの視座をベースとする「広島県職員の行動理念」と、それに基づく「ひろしま未来チャレンジビジョン」を策定。

①戦略性の向上、②組織の強化、③資源の最適な配分の3つの要素を回転させ、低成

長下でも他県に競合優位にたてる行政経営を目指している。

- 行動理念を策定する過程で、一般職員の参加は求めたか。

庁内のメールや掲示板等を利用して全職員が参加できるようにした。積極的な関心を示したのは2割程度。

- 職員意識調査では、評定者の8割以上が「目標管理・評価システムが部下の業務遂行能力の向上に繋がっている」と回答したのに対し、被評定者では半数程度に止まっており、管理職員と一般職員との意識に差がある。これは、事業戦略の立案に一般職員が関与できていないことが一因ではないか。

事業戦略の立案は、主として各事業所管部局の企画担当部門が行っている。事業の実施に当たる出先機関等では、自ら工夫して戦略を立案する余地が少ない場合もあり、全ての職員が目標管理・評価システムの成果を実感するのは難しい。

- ビジョンの取組状況をわかりやすく県民に示すため、広報課を経営戦略部内に配置したのか。

その通り。成果広報の効果的な実施に配慮している。併せて、戦略や取組結果について詳細な分析を行うため、統計課も同部に配置している。

- 部下を多く抱える管理職員にとっては評価の負担が大きいのではないか。面談が形式化したり、ルーチン作業化して評定者と被評定者の意識の乖離が起きるおそれはないか。

何十人もの部下を抱える管理職員の負担は確かに大きい。

- ビジョンは、知事が替わっても維持できるよう、条例などで体系化されているのか。また、ビジョンの策定にあたり、県民が参加するプロセスは設けているか。

ビジョンはかつて地方自治法で定められていた総合計画（基本構想）にあたる。広島県では基本的な計画の策定に係る条例を制定しており、次回改正からは、議会の議決を

要することとなる。このため、知事の交替によって大幅に変更されることとはならないと考えている。

また、ビジョンの策定にあたっては、パブリックコメントを募集するなど、県民が参加できるプロセスを設けた。

以上